

# REESTRUTURAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA E DE SUPERMERCADOS

Angela Maria Medeiros M. Santos  
Luiz Carlos Perez Gimenez\*

COMÉRCIO VAREJISTA

---

*\*Respectivamente, gerente e engenheiro da Gerência Setorial de Indústria Automobilística e Comércio e Serviços do BNDES.  
Os autores agradecem a colaboração da estagiária Carolina Barbosa Matos e do bibliotecário Arthur Garbayo.*

**Resumo**

**O** varejo brasileiro encontra-se em uma fase de importantes mudanças, que estão culminando em processos de reestruturação interna de empresas, assim como do setor como um todo. Além disso, em função de um processo de maior organização das atividades e de informatização, o varejo vem adotando um novo padrão de relacionamento com fornecedores e passou a deter, de forma ampla, informações sobre o comportamento dos diferentes consumidores. A disponibilidade destes dados, em conjunto com a concentração do setor, aumenta o poder do varejo em relação aos produtores, acompanhando a tendência mundial de transferência do poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo.

No setor varejista observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente, principalmente, das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da atual década.

## Reestruturação do Setor

Em algumas das empresas mais representativas dos diversos segmentos que implementaram processos de reestruturação operacional, financeira e mercadológica, verificou-se a adoção de algumas das seguintes medidas:

- troca de controle acionário;
- fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e reformas de lojas existentes;
- adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar;
- busca por maior capitalização, como, por exemplo, securitização de recebíveis como forma alternativa de financiamento;
- elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; e
- retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

Particularmente relevantes foram as mudanças introduzidas na economia após a implementação do Plano Real. Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavancagem do faturamento. Destacaram-se, ainda, aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças no posicionamento estratégico ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e a aumentar a competitividade como um todo, decidindo e implantando tais medidas ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente.

Para as empresas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades em mudar rapidamente, principalmente na redefinição do foco de atuação e na adequação ao novo cenário de competição. Algumas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, requerendo-se a falência e a concordata de tradicionais empresas como Casa Centro (utilidades domésticas), Casas Pernambucanas (tecidos) e Mesbla (loja de departamentos).

As empresas mais atingidas negativamente foram as tradicionais lojas de departamentos, que passaram a apresentar certa perda de identidade em virtude das freqüentes tentativas de mudanças e das indefinições do foco de atuação. As medidas adotadas para a correção de rumo, nestes casos, têm sido a troca de controle acionário e a reestruturação das dívidas, alterando-se, nesse processo, os conceitos operacionais e o posicionamento mercadológico dessas empresas.

Mesmo algumas delas, já ajustadas, preparam-se para planos de crescimento, e esta expansão tem se dado também por aquisições e associações. Tal movimento decorre da conjugação de dois fatores:

- venda de empresas em dificuldades ou mesmo que estão se desfazendo de ativos em função da necessidade de concentrar esforços no negócio principal ou redefinindo focos de atuação; e
- benefícios da compra ou associação, que facilitam a exploração de sinergias, a conquista de *market share* e a entrada em novos mercados onde as empresas anteriores detinham importantes participações, base instalada e nome/marca.

São exemplos deste processo:

- compra das redes Brastel e Prosdócimo pelas Lojas Arapuã na década de 80;
- aquisição da rede de lojas Garson, Só Dinheiro, Ultralar e Columbia, das unidades da rede Tamakavi e da Ponto Forte pelas Casas Bahia;
- aquisição das lojas de departamento Mappin e Mesbla pelo Grupo Vigor;
- compra das Lojas Buri pela rede Ponto Frio; e
- compra de algumas lojas da G. Aronson pela Eletro (Grupo Pão de Açúcar).

A reestruturação no mercado brasileiro também vem sendo motivada pelas investidas de grandes varejistas mundiais, principal-

mente europeus, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e, assim, têm partido para operar em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. De modo geral, têm sido aproveitados os modelos das empresas líderes para elevar a eficiência e, para as empresas entrantes, tem ocorrendo um aprendizado das dificuldades em se transpor e implementar modelos fechados para diferentes culturas e preferências de mercado, impondo a necessidade de certos ajustes.

Além de supermercados, o movimento de empresas estrangeiras repete-se em áreas novas como os segmentos de lojas de vestuário (com a entrada da J. C. Penney), de livrarias (com a aquisição pela Finac das *megastores* da Ática) e de material de construção (com a entrada de duas grandes empresas, a Leroy Martin e a Castorama).

Atualmente, prossegue o movimento de reestruturação do setor, tendo em vista a continuação dos processos abordados. Porém, deve-se ressaltar que as medidas de restrição à demanda adotadas, como a elevação da taxa de juros, e o aumento da inadimplência afetam as empresas varejistas significativamente, mesmo que de forma diferenciada, e obrigam o permanente ajuste estratégico do setor.

**O**s aspectos mencionados, o crescimento da concorrência e as alterações de comportamento e hábitos dos consumidores têm sido fundamentais na promoção das significativas mudanças no comércio varejista. A concorrência, crescente entre lojas de mesmo formato e entre diferentes tipos de lojas, tem levado as empresas à necessidade de implantar programas de redução de custos, de racionalização das operações e de diferenciação de serviços para atrair mais consumidores.

As modificações observadas abrangem, portanto, a busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão das empresas, de forma a capacitá-las a obter vantagens comparativas mais sustentáveis cada vez mais centradas na estrutura de custos, qualidade, atendimento e serviços oferecidos do que em sortimento e preços, que tendem a ser muito parecidos.

Estas vantagens estão baseadas principalmente em:

- definição correta do *mix* de vendas, elemento vital para lucratividade da empresa;
- agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos;

## Mudanças e Reestruturações Internas das Empresas de Varejo

- informatização como elemento cada vez mais importante na cadeia de varejo e no suporte à atividade de distribuição;
- emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, *Electronic Data Interchange* (EDI), *benchmarking* etc.; e
- conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais.

Destaque especial deve ser dado à informatização do setor, que está cada vez mais sendo incorporada e permitindo um maior conhecimento sobre a circulação de produtos e ganhos de eficiência na cadeia varejo-fabricantes, tendo em vista o grau de integração possível entre as empresas com o uso das redes de computadores. O acelerado incremento da informatização está redefinindo as operações comerciais, o volume dos estoques e os fluxos de logística, bem como levando a um crescente entrosamento da indústria com o varejo.

O EDI é, por exemplo, uma das formas de integração entre empresas, substituindo documentos comerciais entre fornecedores e varejo, como pedidos de compra, faturas, conhecimento de embarque, avisos de recebimento etc. Outro instrumento é o *Efficient Consume Response* (ECR), através do qual fornecedores e distribuidores compartilham informações e trabalham em conjunto, trazendo maior eficiência à cadeia como um todo, obtendo redução de custos e de estoques totais e melhor atendimento ao consumidor através, por exemplo, de um sortimento correto das lojas. Suas principais ferramentas são:

- utilização do EDI para troca de documentos entre fornecedores e supermercados;
- adoção da técnica de emissão de pedidos por computador (CAO) com base nas informações coletadas pelos PDVs;
- uso da técnica de custeio baseado em atividades (ABC) para identificação, análise e alocação de custos das atividades desempenhadas na empresa, eliminando-se as que não agreguem valor;
- adoção do processo de reposição contínua e automática de estoques; e
- gerenciamento por categoria de produtos como unidades estratégicas de negócios.

Aspecto relevante é a mudança dos hábitos dos consumidores brasileiros, relacionada, por exemplo, à preocupação quanto a produtos mais saudáveis, maior participação da alimentação fora de casa, aumento da compra de produtos semiprontos, entre outros.

A maior segmentação dos tipos de consumidores e famílias também é outro ponto a ser considerado, tendo em vista a criação de produtos voltados para atender a esta diversidade.

Estas são alterações importantes, pois o foco do negócio, portanto, volta-se para o atendimento dos desejos e necessidades dos clientes. Conceitos como os de *fidelização* dos clientes e do valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra passam a ser mais explorados pelas empresas do varejo.

Com relação ainda às reestruturações internas, deve-se destacar o papel fundamental da logística, atualmente uma das grandes preocupações do varejo e que está também fortemente ligada aos avanços da informatização. Vem se verificando o investimento em centrais de distribuição, que é uma questão relacionada à centralização de compras e à maior eficiência do sistema de logística.

O impacto dessas mudanças é tanto maior face à grande heterogeneidade existente no setor, que se caracteriza de modo geral pela variedade de tipos de lojas, a maioria de atuação regional, de administração familiar e de capital fechado, assim como por um padrão de gestão diverso. É necessário, portanto, registrar que apenas as grandes empresas, líderes de segmento, vêm apresentando tal comportamento.

Como impactos, destacam-se o crescimento da concentração em determinados segmentos, a maior participação de empresas estrangeiras, a adoção de práticas mais modernas e as alterações no relacionamento entre varejo e empresas fornecedoras. O movimento de reestruturação não se restringe a um setor, mas engloba os principais ramos do comércio, como supermercados, lojas de departamentos e de utilidades domésticas.

Os grandes varejistas brasileiros já possuem importância fundamental para as indústrias, porém a crescente concentração nos principais setores do varejo pode tornar-se uma preocupação maior para a indústria, em função da centralização das vendas em poucas empresas com cobertura regional/nacional e do conseqüente poder de pressão junto aos fornecedores.

A maior organização das empresas do setor e o uso adequado das informações relativas ao padrão de consumo, aliados à concentração do setor, colocam as empresas de varejo em uma posição privilegiada em relação aos fornecedores. Este poder, inclusive, vem sendo explorado pelo varejo, por exemplo, através da importação de produtos e do lançamento de marcas próprias, cujas vendas já estão crescendo no Brasil, embora ainda representem uma

## Impactos sobre o Setor



pequena parcela. Para os varejistas, as marcas próprias aumentam a lucratividade, principalmente nos produtos com margem de lucro baixa, além de reduzirem sua dependência dos poucos fornecedores que dominam o mercado.

Com o objetivo de se tornar menos dependente, mas também buscando ampliar o leque de produtos ofertados, os varejistas podem desenvolver fornecedores locais e trazer outros de fora do país. Neste último caso, pode ocorrer inicialmente a importação para avaliar o mercado e depois a instalação de fábrica no país. A importação é também uma saída importante para a marca própria, principalmente para os segmentos em que a indústria apresenta falta de capacidade.

Para o fornecedor, a marca própria do varejista pode significar maior ocupação de sua capacidade instalada, além de ser uma forma mais fácil de as empresas menores entrarem em mercados oligopolizados, sendo benéfica ainda para as indústrias que não possuem marca, as que não dispõem de distribuição e as que querem entrar no Brasil. Para o fornecedor médio, permite melhor programação da produção, garantia de vendas e redução de custos com *marketing*. Os fornecedores tradicionais, no entanto, com as marcas próprias dos varejistas, precisam reforçar o valor de suas próprias marcas.

Alguns dos grandes varejistas possuem, inclusive, poder de atrair indústrias para o país, pois podem viabilizar escalas de produção face aos volumes de compra e assim criar maior concorrência para os fornecedores já instalados.

Além das mudanças decorrentes da busca de maior poder do varejo frente aos fornecedores no que se refere à política de compras, os fornecedores vêm sendo afetados pelas mudanças que o varejo está promovendo. Este fato é especialmente marcante no caso de supermercados, por ser o segmento mais avançado em termos de introdução de novas formas de trabalho e organização. A informatização crescente, os novos métodos de controle e gerenciamento de estoques, de espaço e de categorias de produtos impactam a necessidade de investimento também dos fornecedores em informatização e automação.

Os principais grupos vêm ainda adotando medidas para aumentar a eficiência operacional e manter a rentabilidade das vendas, como o reestudo das margens, a redução de custos, a negociação mais forte com os fornecedores e a redefinição do *mix* de produtos. O setor tem evoluído no sentido de adotar a terceirização de atividades não essenciais, estabelecer parcerias logísticas com seus fornecedores e melhorar o planejamento de seus estoques e níveis de compras.

Esta parceria é ainda incipiente e implica modificações de comportamento e de processos de organização, bem como inves-



timentos dos fornecedores em maior ou menor grau, de acordo, de modo geral, com o seu porte. Por outro lado, também requer das empresas varejistas melhor previsão de demanda e programação de compras, maior transferência de informações quanto aos hábitos dos consumidores e instalações cada vez mais eficientes para descarregamento de mercadorias.

No Brasil, o segmento de supermercados é o que vem recebendo os maiores impactos dessas transformações, pois enfrenta uma competitividade cada vez maior, o que leva à necessidade de aumentar a produtividade. Algumas das transformações por que passa o segmento são, por exemplo, o aumento da concentração e de empresas internacionais, a maior presença de fornecedores globais e o aumento da diversidade de comportamento dos consumidores.

**H**á, no Brasil, uma tendência à concentração. Em 1997, verificou-se que as 20 maiores empresas de hipermercados e supermercados foram responsáveis por 60% do faturamento das 300 maiores, enquanto em 1994 esse índice era de 57%. As duas maiores redes, Carrefour e Pão de Açúcar, responderam por 26% do faturamento das 300 maiores redes em 1997, enquanto as cinco maiores e as 10 maiores foram responsáveis, respectivamente, por 40% e 49% desse faturamento (Tabela 1).

As projeções para 1998 apresentam mudanças no *ranking* das 10 maiores redes, provocadas, principalmente, pelo crescimento dos Grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Sonae. Estima-se que o Carrefour, por exemplo, deva crescer em torno de 25% em relação a 1997, devido à aquisição de 23 supermercados das Lojas Americanas. Para o Grupo Pão de Açúcar prevê-se um crescimento em torno de 40% em relação a 1997, após a aquisição de algumas empresas, como a Rede Barateiro. A grande surpresa do *ranking* seria a aparição, entre os cinco primeiros, do grupo português Sonae, que assumiu o controle da Companhia Real de Distribuição, de 85% da Cândia Mercantil e da Mercadorama (PR). As principais fusões e aquisições realizadas no último ano são apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 1**

**Grau de Concentração do Setor de Supermercados no Brasil – 1994 e 1997**

(Em %)

	1994	1997
Faturamento das Duas Maiores/Faturamento	26	26
Faturamento das Cinco Maiores/Faturamento	37	40
Faturamento das 10 Maiores/Faturamento	47	49
Faturamento das 20 Maiores/Faturamento	57	60

## Supermercados no Brasil

Tabela 2

**Fusões e Aquisições do Setor de Supermercados no Brasil – 1997/98**

DATA	FUSÃO/AQUISIÇÃO
Final de 1997	Sonae adquire totalidade das ações da Companhia Real de Distribuição
Final de 1997/98	Pão de Açúcar adquire Freeway, Millo's e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB
Dezembro de 1997	Carrefour compra Eldorado
Dezembro de 1997	Jerônimo Martins compra Sé do Grupo Garantia
Abril de 1998	Garantia compra Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC)
Junho de 1998	Grupo Pão de Açúcar compra Barateiro
Junho de 1998	ABC adquire cinco lojas Serra e Mar
Agosto de 1998	Sonae adquire 85% do Cândia
Setembro de 1998	Comptoirs Modernes negocia a aquisição dos supermercados das Lojas Americanas
Novembro de 1998	Sonae adquire o Mercadorama
Dezembro de 1998	J. C. Penney adquire controle de capital da Renner
Janeiro de 1999	Grupo Pão de Açúcar compra a rede Peralta

Fonte: *Gazeta Mercantil*.

Uma das causas da reestruturação é a aceleração da internacionalização das empresas de hipermercados e supermercados, em que se conjugou a necessidade de expansão e de escala global com a saturação dos mercados de origem das grandes redes internacionais.

O Brasil apresenta uma grande atração para a instalação de novas redes, pois possui grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas. A participação do capital estrangeiro, principalmente europeu, tem aumentado com a entrada das grandes redes internacionais no Brasil (Tabela 3).

Tabela 3

**Redes Internacionais de Supermercados Presentes no Brasil**

REDE	PAÍS DE ORIGEM	ANO DE ENTRADA
Carrefour	França	1974
Sonae	Portugal	1989
Wal Mart	Estados Unidos	1995
Royal Ahold	Holanda	1996
Jerônimo Martins	Portugal	1997

Os grupos europeus continuam sendo os mais propensos a investir no país no curto prazo, destacando-se, por exemplo, as redes Auchan, Casino, Metro e Pinault Printemps, que brevemente poderão aqui se instalar.

As estratégias das empresas de hipermercados e supermercados variam sob diferentes aspectos, embora tenham em comum o objetivo de pelo menos manter sua posição no mercado, o que irá implicar a busca da expansão e do aumento permanente da produtividade.

## Estratégias

As estratégias das empresas internacionais, em particular, são dependentes também da cultura que elas desenvolveram em seus países de origem. O Carrefour baseia sua estratégia na comercialização, enquanto o Wal Mart destaca-se pela logística e tecnologia da informação. Já os grandes varejistas ingleses baseiam-se no *marketing* de relacionamento e nas marcas próprias. As empresas brasileiras adotam um pouco de cada um desses modelos.

Frente aos novos desafios a que vêm sendo expostos, os hipermercados e supermercados brasileiros estão investindo para aumentar seu poder competitivo. Embora tenham se registrado aquisições e aberturas de novas lojas, pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), em 1998, mostra que a maior parte das empresas brasileiras pretende crescer investindo nas próprias lojas.

Como os investimentos em modernização e expansão demandam muitos recursos, a abertura de capital e a associação com empresas estrangeiras já começam a ser vistas como uma estratégia a ser adotada.

A expansão é um dos movimentos que vêm sendo observados nos grandes grupos, que buscam a ocupação de espaços regionais e a consolidação de sua posição nos mercados, além de melhor negociação com os fornecedores. Atualmente, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras estão se expandindo através da construção de novas unidades e da aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso, a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição ou fusão.

Para as empresas estrangeiras, comparada à expansão própria, a penetração em mercados internacionais via aquisição ou fusão é mais vantajosa, pois acelera o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores. Entre as empresas que

estão realizando expansão, destacam-se Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae, Wal Mart e Jerônimo Martins.

As empresas procuram, também, tirar proveito da visitação mais intensa, ou seja, da sua maior capacidade de penetração que aquelas do varejo especializado. Assim, os hipermercados criaram novos departamentos para venda de vestuário, eletrodomésticos, computadores pessoais, periféricos e suprimentos, entre outros, começando, por exemplo, a utilizar vendedores especializados, financiamento das vendas e palestras periódicas. Os supermercados, por sua vez, buscam dar maior ênfase à sua especialidade, ou seja, os perecíveis. Ambos os formatos procuram se tornar *category killers* (lojas muito especializadas) em alguns produtos.

Quanto ao formato das lojas, atualmente existem as que adotam estratégia monoformato e as que se utilizam de multiformatos e buscam atingir todo o mercado com conceitos diferentes. No entanto, percebe-se um movimento das empresas quanto à diversificação por formatos, como a Wal Mart, por exemplo, que já começa a construir supermercados com 4.000 m<sup>2</sup> de área.

A busca de maior eficiência pelas empresas envolve recursos humanos, logística, *fidelização*, *marketing* de relacionamento, gerenciamento de categoria, qualidade, facilidade nos meios de pagamento, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos, implantação de lojas 24 horas, alguns dos quais são abordados a seguir.

## Logística

Com o crescimento das empresas e da concorrência, torna-se fundamental a logística para os hipermercados e supermercados, a qual está associada, principalmente, à centralização ou não das operações e à tecnologia da informação.

A centralização ou não das operações implica a construção de grandes centrais de distribuição, que muitos dos grandes varejistas possuem. Nos anos 70, o modelo adotado caracterizou-se pela descentralização do abastecimento das lojas. Hoje, percebe-se uma tendência à centralização da distribuição, embora não exista ainda um modelo vencedor.

Algumas empresas trabalham com um modelo misto, em que as lojas são abastecidas pelo depósito central com determinados tipos de mercadorias, enquanto outras vêm diretamente dos fornecedores. Estes, com logística mais eficiente que a empresa varejista, de modo geral entregam nas lojas, e alguns, inclusive, possuem centrais de distribuição, principalmente no Nordeste.

Com o novo cenário de competição instalado no segmento a partir da estabilização econômica, as principais empresas brasileiras começaram a investir de forma mais intensa em novas tecnologias. Os grandes varejistas iniciaram os processos de automação e introduziram novos instrumentos como EDI e gerenciamento de categorias, por exemplo.

## Tecnologia e Automação

Em geral, diz-se que uma loja é automatizada quando tem *check-out* informatizado. No entanto, além dessa inovação, a informatização deve envolver também a recepção, o departamento financeiro, o estoque e o recebimento de mercadorias, entre outros setores. Segundo a Abras, cerca de 60% das vendas já são feitas por meio de *check-out* automatizado. Pesquisa realizada pela Abras em 1998, compreendendo um conjunto de 650 empresas, indica o seguinte estágio quanto à utilização de tecnologia:

- a automação de processos, que abrange leitura óptica nos *check-outs*, pagamentos e recebimentos automatizados, recebimento de mercadorias e pedidos de compra automatizados, está, em média, em fase de implementação;
- a automação de processos está ocorrendo de fora para dentro, ou seja, iniciou-se pelos *check-outs*;
- os processos de leitura óptica nos *check-outs* e pagamentos e recebimentos automatizados são os de estágio mais avançado;
- a utilização de ferramentas tecnológicas é ainda incipiente, e a maioria das empresas encontra-se no estágio de "a ser implementado";
- as ferramentas tecnológicas que se encontram em processo de implementação são *software* de gerenciamento de depósitos, gerenciamento de categorias, gerenciamento de espaço, EDI e sistema de informação; e
- o *software* de gerenciamento de categorias é o mais avançado.

Por ser um processo novo, as empresas que possuem informações disponibilizadas pela tecnologia da informação estão, em grande parte, ainda aprendendo a analisar os dados disponíveis.

As políticas de compras, as novas formas de trabalho e de organização e a informatização dos supermercados e hipermercados estão levando a um novo comportamento frente aos fornecedores.

## Relacionamento com Fornecedores

Entre as mudanças atuais está a realização de parcerias entre supermercados e fornecedores e a realização de contratos de

fornecimento de longo prazo. Esta parceria abrange a reposição de produtos com funcionários próprios da indústria, o compartilhamento de informações para lançamento de novos produtos ou para promoções, a definição junto ao varejista da colocação dos produtos nos supermercados, o monitoramento do nível de estoques, a fabricação de produtos destinados às marcas próprias etc.

Em geral, esse relacionamento ocorre de diferentes formas, que são escolhidas também de acordo com o poder do fornecedor frente ao varejista. Este, ao analisar o fornecedor, avalia o melhor preço, a forma de pagamento e o serviço que ele oferece. Porém, novos fatores vêm sendo crescentemente observados, como pontualidade de entrega, garantia de qualidade dos produtos e ampliação dos serviços prestados. Estes aspectos estão sendo gradativamente introduzidos e representam, em alguns casos, de acordo com o produto ou o fornecedor, uma mudança significativa.

Na busca de obtenção de ganhos de lucratividade, procura-se otimizar e diversificar o abastecimento de mercadorias. Entre as formas que o varejista dispõe e que servem para diminuir o poder dos fornecedores e também para diferenciar seus produtos está a importação, a oferta de produtos com marcas próprias e o desenvolvimento de fornecedores, conforme destacado inicialmente.

#### **Gerenciamento de Categorias**

O gerenciamento de categorias refere-se à distribuição mais eficiente das seções nos hipermercados e supermercados, segundo a preferência do consumidor e a maximização dos resultados das vendas, bem como à disposição dos produtos nas gôndolas, procurando-se entender a racionalidade do consumidor na hora de efetuar suas compras e, assim, atraí-lo.

Alguns dos benefícios do gerenciamento de categorias são, entre outros: medir o valor que cada fornecedor tem junto ao consumidor; saber o lucro de cada marca; melhorar a organização e a imagem da loja, atraindo mais consumidores; aumentar as vendas por impulso, por conveniência e complementares; e permitir a análise da cadeia de suprimento, prevendo-se a logística necessária e o custo para abastecer.

#### **Fidelização de Consumidores**

Os supermercados têm percebido que, no meio de tantas variáveis, está havendo redução na fidelidade dos consumidores, o que implica a necessidade de aumentar os gastos com propaganda e de prestar maior atenção às expectativas do consumidor. Isso faz com que o segmento comece a despertar para a urgência de realização de pesquisas periódicas junto aos consumidores e de implanta-



ção de programas de clientes freqüentes. O lançamento de um sistema de *smart-card* por uma rede de médio porte da periferia de São Paulo (D'Avó Supermercados), por exemplo, promoveu a *fidelização* de clientes e, paralelamente, um acréscimo de 26% nas vendas.

Conseguir a fidelidade do cliente é resultado de um grande trabalho voltado para sua satisfação e que envolve não só critérios racionais mas também subjetivos, como, por exemplo, exposição de mercadorias em grandes quantidades, crédito e diferentes formas de pagamento.

Os dados gerados pelos terminais de venda permitem conhecer cada cliente da loja e elaborar programas de clientes freqüentes. No Brasil já ocorrem iniciativas como o exemplo mencionado acima, porém não se considera que haja qualquer empresa com programa consistente de *fidelização* de clientes a partir da análise das informações geradas nos pontos de venda.

O comércio varejista encontra-se em uma fase de importantes mudanças, que estão culminando igualmente em processos de reestruturação, com maior participação de empresas estrangeiras e maior peso dos grandes grupos.

## Conclusão

As mudanças que vêm ocorrendo e o processo de reestruturação já atingem os principais setores do varejo, embora o segmento de supermercados e hipermercados seja o mais avançado.

A adoção de práticas e de "organização da produção" mais modernas visa garantir espaço em um novo cenário em que a concorrência enfatiza a importância da gestão das empresas e sua capacidade em traçar estratégias, assim como a busca de eficiência da cadeia varejo-fornecedor.

Processos de informatização, formas modernas de organização do processo e políticas de compras são alguns dos aspectos relevantes que estão levando, por exemplo, a um novo padrão de relacionamento com fornecedores, maior enfoque na logística, gestão e treinamento de recursos humanos.

Os principais grupos vêm adotando medidas para aumentar a eficiência operacional e manter a rentabilidade das vendas e têm evoluído no sentido de terceirizar atividades não essenciais e estabelecer parcerias logísticas com seus fornecedores, além de planejar melhor seus estoques e níveis de compras.

A implementação destas mudanças vem ocorrendo de forma diversa, porém são aspectos que modificam o perfil do setor varejista do país.